



COSTSA/PRAd/Unesp

IMPORTÂNCIA DAS OFICINAS DE LIDERANÇAS NA PROMOÇÃO DA SAÚDE DOS LÍDERES E LIDERADOS DA CCD

IMPORTANCE OF LEADERSHIP WORKSHOPS IN THE PROMOTION OF HEALTH LEADERS AND THE LED OF CCD

Vanessa Siqueira Grazeffe¹

Walmir Cedotti ²

¹ Bióloga, Mestre em Pesquisas Laboratoriais em Saúde Pública, Docente do ITIO e funcionária pública do CRT/DST-AIDS, atuante no desenvolvimento de ações de qualidade de vida, bem e saúde do trabalhador.

² Bacharel em Comunicação Social, especializado na área de Psicanálise e Grupos Operativos. Atua no HC como *coaching* e com grupos operativos, compostos por diferentes áreas profissionais da Instituição.

GRAZEFFE, V. S; CEDOTTI, W. *Importância das Oficinas de Liderança na Promoção da Saúde dos Líderes e Liderados da CCD*. R. Laborativa. v. 4, (Supl. 1), dez. 2015, p. 90-100. <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>

Resumo: Diante das diversas mudanças ocorridas na gestão pública, os servidores tendem cada vez mais a se comprometerem com o trabalho, a fim de prestarem serviços de qualidade. E para que isso aconteça é necessária a qualificação dos líderes, a fim de motivar e inovar seus liderados. A CCD, preocupada com a saúde física e emocional de seus líderes e liderados, desenvolveu as Oficinas de Lideranças como ferramenta motivacional, com o objetivo de promover aprendizado contínuo e melhorias nos relacionamentos entre líderes e liderados, focando na qualidade de vida e produtividade das equipes. As oficinas mostraram que os líderes estavam aptos à mudanças, pois participaram ativamente das discussões, das dinâmicas propostas e da interação grupal, proporcionando aos líderes um espaço de escuta e reflexão, desenvolvimento de valores, com foco mais humanizado. Os líderes compreenderam que, nas relações de trabalho, podem fazer mais com menor nível de pressão, e, conseqüentemente, ofertar um o clima organizacional mais saudável aos seus liderados.

Palavras-chave: Oficinas de Liderança; Líderes; Liderados; Promoção de Saúde.

Abstract: Given the various changes in public management, servers tend increasingly to commit themselves to work in order to provide quality services. And for that to happen it is necessary for the qualification of leaders in order to innovate and motivate their subordinates. The CCD concerned with the physical and emotional health of their leaders and their team, developed the Leadership Workshops as a motivational tool, in order to promote continuous learning and improvement in relationships between leaders and led, focusing on quality of life and productivity of teams. The workshops showed that the leaders were able to change, they actively participated in the discussions, proposals and the dynamics of group interaction, giving leaders a space for listening and reflection, development of values, with more human focus. The leaders understood that in labor relations can do more with lower pressure and consequently offer a most healthy organizational climate for their team.

Keywords: Leadership Workshops; Leaders; Led; Promotion of Health.

1 Introdução e Justificativa

Atualmente, a gestão pública vem sofrendo diversas mudanças, sendo necessário cada vez mais servidores que se comprometam com o bom atendimento ao público interno e/ou externo, e, conseqüentemente, com a demanda do desenvolvimento de novas ideias que contribuam às estas mudanças. A chave para melhorar o desempenho destes servidores é o desenvolvimento de equipes comprometidas com a instituição, e, sobretudo, com as missões primordiais do Estado: prestar serviços de qualidade à população e induzir o crescimento econômico do país (PANZENHAGGEN e NEZ, 2012).

E para que isso aconteça é necessário a qualificação dos profissionais dirigentes, preparando-os para administrar as instituições com comprometimento, tendo facilidade de comunicação e principalmente com habilidades e características de liderança, ou seja, desenvolvimento de líderes inovadores que visem o crescimento da organização, capazes de identificar as necessidades de sua equipe, e que apresentem a comunicação, clara e assertivas para motivar e inovar seus liderados. (ALBUQUERQUE, et. al., 1992).

No ano de 2011 foi realizado uma Pesquisa de Clima Organizacional, nas coordenadorias, da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo, no qual resultou em vários desdobramentos. Na Coordenadoria de Controle de Doenças — CCD foram desencadeadas ações que visassem à melhoria nos relacionamentos interpessoais, integração, interação, reconhecimento e valorização dos profissionais, formação de banco de talentos, desenvolvimento de equipe, liderança, e aspectos da saúde (PCO, 2011).

Diante do exposto, a CCD, preocupada com a saúde física e emocional, principalmente no que tange a relação entre líder e liderado, desenvolveu este projeto visando melhoria nos relacionamentos internos, com foco de atuação no conhecimento, atitude, habilidades, competência, empatia e valores humanos.

E para que as ações deste projeto tivessem maior efetividade, houve o acompanhamento de um profissional especializado e de reconhecido saber, o psicanalista Walmir Cedotti — consultor em Desenvolvimento Humano para Empresas —, que conduziu e ministrou oficinas de capacitação e desenvolvimento aos nossos líderes, e principalmente, com foco nas pessoas (liderados) e nos resultados (serviços).

2 Objetivos

Mostrar a importância das Oficinas de Liderança como ferramentas motivacionais, a fim de promover aprendizagem contínua aos líderes, visando melhorias nos relacionamentos entre líderes e liderados, bem como promover qualidade de vida, tanto no ambiente de trabalho, quanto na vida pessoal e produtividade da equipe.

3 Metodologia e Aspectos Éticos

Esse estudo desenvolveu-se a partir da pesquisa indireta do tipo bibliográfica, de caráter qualitativo e exploratório.

Foram desenvolvidas oficinas de lideranças, por meio de aulas dialogadas envolvendo dinâmicas em grupo, discussões e práticas assistidas. A oficina foi composta por quatro encontros, realizados respectivamente em 30 de Junho, 21 de Julho, 22 de Setembro e 20 de Outubro de 2014, na qual participaram 72 líderes que ocupavam cargos diretoriais.

Para o desenvolvimento das atividades foi utilizada a técnica de trabalho com grupos operativos, baseado na proposta teórico-metodológica de Psicologia Social de Pichon-Rivière, que é uma aprendizagem centrada nos processos grupais. O ensino foi focado na metodologia andragógica, baseado nas peculiaridades dos aprendizes adultos.

Para a pesquisa bibliográfica foram consultados livros, artigos especializados e dados eletrônicos sobre o tema em questão, que permitiram a leitura e análise de informações relevantes sobre a importância da liderança por princípios e carismática, como ferramentas motivacionais para promover bons relacionamentos interpessoais, melhoria na produtividade da equipe, saúde e qualidade de vida aos líderes e liderados.

Já para a coleta de dados foram utilizadas duas técnicas de observação:

1- Observação simples, caracterizada pela utilização de anotações aleatórias, contendo descrições das dinâmicas realizadas durante as Oficinas;

2- Observação direta extensiva, no qual foi utilizada uma avaliação de impacto, aplicada ao término de todas as oficinas, para verificar a viabilidade e aplicabilidade dos conceitos vivenciados, possibilidade de realizarem reflexão e autoavaliação de suas ações (líderes) em relação ao próximo (liderado), para que ocorra mudança comportamental, a fim de melhorar a qualidade de vida no ambiente de trabalho, que também resultará na vida pessoal.

Este projeto foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética, da Secretaria Municipal da Saúde de São Paulo, protocolo CAAE: 26438813.0.0000.0086.

4 Resultados e Conclusão

Durante as oficinas foram trabalhados os seguintes temas:

- liderança e o intangível;
- estilos de liderança;
- importância do equilíbrio da mente, corpo e alma;
- enfrentamento dos desafios;
- valor pedagógico do sacrifício para mudar;
- como surge um líder/demanda pelo líder;
- desafios de um líder;
- feedback (conceitos, como dar e receber feedbacks/respostas);
- desenvolvimento do líder apoiador;
- aspectos do líder visionário e carismático;
- empatia;
- como trabalhar em equipe e com a equipe; e
- autoavaliação para o processo de mudança.

Foram aplicadas atividades de autoavaliação e autoreflexão, confirmando que os profissionais diretivos necessitavam reativar seus sonhos e o sentido de suas atuações, integrando a realidade profissional às experiências como pessoa que alimenta novos cenários aonde hajam

maior tempo para desenvolver-se individualmente como líder, desenvolver os profissionais que atuam em suas equipes bem como maior plenitude na vida pessoal, com melhor qualidade de vida, tempo para o lazer e para cuidar de seus familiares, como maneira de fortalecer a sua missão como profissional da CCD/SESSP.

Também revelaram a necessidade de desenvolvermos maior conhecimento de temas filosóficos, existências e psicológicos como recursos para lidarem com mais leveza e eficiência com seus questionamentos existenciais, organização e inspiração para as suas equipes e melhor convivência na vida pessoal e social, pois, o líder tem em seu bojo profissional a transmissão do conhecimento; todo líder também é educador e vice-versa; a diferença entre ser um monitor e um mentor está no elemento humano, que se preocupa com a pessoa como um todo e não um mero “trabalhador”, daí a importância do desenvolvimento subjetivamente de valores como afinidade, harmonia, espírito de boa vontade, empatia, contribuindo assim, para desenvolver um novo olhar sobre liderança. A reflexão deste tema despertou nos líderes novas possibilidades de enfrentar conflitos e desafios pessoais e profissionais que emergem diariamente, pois muitas situações do cotidiano da gestão de cada líder dependem de prepararem melhor suas equipes para apreciarem as diferenças e fortalecerem os pontos em comum na atividade que realizam.

Durante todo este trabalho, observou-se que os líderes abordaram a importância da liderança por valores, princípios e do exercício da autorrenovação, pois liderar por princípios e com carisma é a nova demanda de uma sociedade cujos valores estão baseados no materialismo, egocentrismo e narcisismo. As exigências de novas demandas têm levado as pessoas e as organizações a buscar o verdadeiro significado do papel que representam, ou seja, buscar um alinhamento e integração das pessoas com o ambiente social, a identificação e satisfação com o que fazem e também contribuir para um bem maior.

Durante as reflexões dos temas abordados, os líderes conseguiram se autoavaliar e identificar os pontos que deveriam trabalhar para melhorar. Confirmou-se desta forma que, quando cada indivíduo olha para dentro de si com bons olhos, abre-se a uma aprendizagem continuada, estimulado pela possibilidade de transformação de olhar. Por isso, o ambiente de trabalho pode tornar-se mais excelente para aqueles que decidem ver as possibilidades de prosperar e não a escassez daquilo

que falta, seja do ponto de vista de estrutura física, econômico-financeira, relacional, seja por um ideal comum.

Líderes visionários se exercitam em ver o melhor cenário à sua frente e inspiram os demais a avançarem nas atividades e propósitos que realizam na instituição. Da mesma forma, existem lideranças focadas no que está deficiente e podem paralisar o grupo na resposta positiva às demandas institucionais. A estes se dá o nome de sabotadores, no sentido de trazer a equipe sempre para o ponto inicial, não permitindo crescimento mútuo.

Nessas oficinas pode-se constatar um número significativamente maior de líderes de mudanças que participaram ativamente dos processos, das dinâmicas propostas e da interação intergrupar.

A partir do momento em que os líderes têm consciência mais clara de seu trabalho/missão, estão mais próximos de tornarem-se um agente de mudança, um mentor e mesmo uma autoridade.

Quando líderes atingem essa autoridade que valora o outro e o edifica, torna-se visível o mais profundo respeito que conquistam por vivenciarem uma melhor versão da dimensão humana. Neste estado, a ética não se discute, o respeito não é imposto, o prazer não precisa ser autorizado e a autoridade se legitima, o líder é seguido pelo que ele é em sua essência, pois é admirado e bem quisto.

Os líderes/gestores que participaram destas Oficinas de Liderança admitiram ver à frente um longo caminho a percorrer para desenvolver totalmente a autoridade em valores que edificam. Os resultados da avaliação de impacto demonstraram que os líderes podem trilhar uma jornada de desenvolvimento de liderança que permita trabalhar princípios de corresponsabilidade, partilha e participação que orientam condutas e as interações interpessoais. É nessa relação que os líderes podem encontrar a confiança — tão desejada e valorizada nas relações —, que ganha a dimensão do ser, funde-se no prazer do fazer e produz o que mais procuramos a alegria de ter alguém para se trocar experiências (Fig. 1)

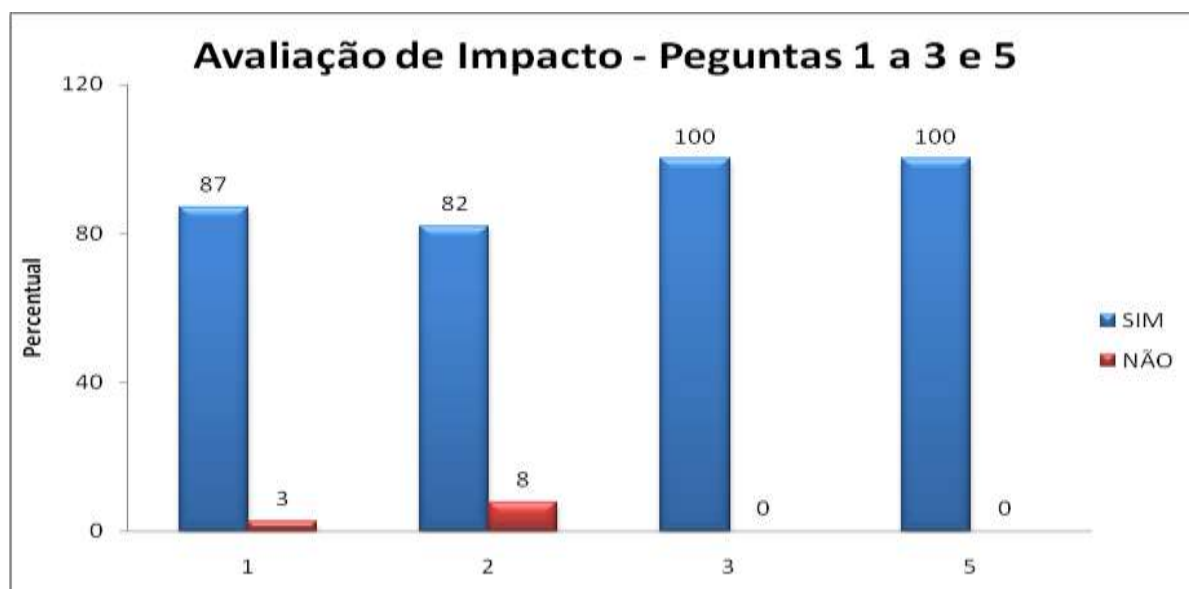


Figura 01: Perguntas — (1) Os conceitos construídos nestas oficinas tem aplicabilidade na sua vida profissional?; (2) Você se vê inserido para aplicar estes conceitos?; (3) Você que pode contribuir para as mudança sugeridas por estas oficinas?; (5) Essa oficinas fizeram você pensar em algo que precisa mudar na vida pessoal?

Conclui-se que, quando a instituição acolhe os profissionais dignamente, vendo o melhor que carregam e podem expressar, estes respondem prontamente com melhores resultados em sua forma de verem a si mesmos, a outros e ao seu entorno, tornando a atividade institucional um espaço de crescimento e entregas de qualidade aos seus usuários.

Liderar não é uma tarefa simples. Pelo contrário, exige a conquista de autoridade, fruto de respeito, empatia, paciência, disciplina, humildade e compromisso, no sentido de pagar o preço pelo lugar que se ocupa na instituição, ou mesmo nas relações de diferentes âmbitos sociais e parentais, em se tratando de família. A complexidade que se desdobra na relação entre líderes e liderados é fazê-los acatar a direção do líder sem que se sintam coagidos a caminhar na direção apontada por aquele que já fez parte do caminho e agora lidera um processo de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, quando tratamos do ambiente institucional.

Apesar das inúmeras abordagens sobre liderança na literatura, observa-se que a essência desses conceitos está na desenvoltura ou habilidade de uma pessoa influenciar ou mobilizar outras para lutar por aspirações compartilhadas. Um líder é seguido não somente pelo que ele

faz, mas também por quem ele é. O que ele se tornou, é fruto de uma longa caminhada nos domínios de si mesmo, como ponto de partida, depois, na relação com o outro e, posteriormente, com o coletivo no qual atua, seja uma pequena equipe, seja um grande número de colaboradores.

Sabemos que as pessoas buscam um significado para a sua vida e vão persegui-lo, seja na família, seja em uma atividade profissional ou social. Pessoas engajadas e motivadas pelo sentido de existir e de oferecer seus talentos sendo reconhecidas pelo que são e fazem, produzem mais com menos gastos de energia.

Os resultados justificaram e mostraram a importância das Oficinas de Liderança, realizadas com os gestores das Unidades da CCD/SESSP. Os gestores iniciaram um processo de autorreflexão e conscientização do que poderiam transformar em suas vidas, conscientizaram-se de seu poder pessoal e de sua autonomia para conquistar mais, promovendo um melhor direcionamento na forma de pensar, de sentir e de agir, tornando assim as suas vidas mais plenas de valores em si mesmos e para os demais que participam direta ou indiretamente de suas decisões e ações.

Aqueles que percebem as raízes dos problemas na natureza essencial ou condicionada dos seres humanos buscam novas formas de ser. Essa foi a visão que a equipe de coordenação das Oficinas de Liderança, da CCD, teve em relação à postura dos gestores. Eles conseguiram trilhar um caminho de expressão e construção de valores profissionais e pessoais, a fim de melhorarem seus relacionamentos no ambiente de trabalho e na qualidade de vida dos seus colaboradores.

Não basta ter conhecimentos técnicos, científicos e habilidades. Para liderar precisamos dos valores, dos princípios, das crenças e dos sonhos para termos objetivos e determinação para alcançá-los.

Todo líder tem uma missão e pode deixar um bom legado. Temos que nos conscientizar sobre em quais caminhos podemos deixar as nossas pegadas. O bom líder ensina, desenvolve, ajuda, apoia, acolhe, integra, agrega, ouve sem preconceito, pratica a empatia, capta a energia do ambiente e a transforma em algo de elevada qualidade.

Uma pessoa capaz de transformar a dor, o ressentimento, a desmotivação em luz no caminho da outra, traz em si a liderança por meio da força mais transformadora que existe: o amor — sentimento muitas

vezes escasso até mesmo nas famílias, nas escolas e certamente nos ambientes de trabalho, o que sugere a ausência de líderes autênticos que saber reconhecer o valor do outro, tenha ele a atividade que tiver.

Embora, os resultados das Oficinas de Liderança mostraram aspectos muito concretos destas carências em nossa comunidade de trabalho, observou-se um despontar de líderes renovados e de gestores mais bem intencionados em relação aos seis próprios valores.

As Oficinas de Liderança proporcionaram um espaço de escuta e reflexão, possibilitando a expressão de líderes aos moldes das comunidades focadas no desenvolvimento pleno do ser humano, considerando suas dimensões física, emocional, psíquica, filosófica e transcendente.

Portanto, as Oficinas de Liderança vieram responder a uma demanda por líderes e mentores referenciais de valores e humanismo que permite fazer mais com menos nível de pressão, e, podemos dizer, sofrimento; consequentemente, o nível de estresse e cobrança diminui, as pessoas adoecem menos, proporcionando um clima organizacional mais saudável.

Referências

ALBUQUERQUE, R. A. F.; CASTRO, M. L. S.; FRANCO, M. E. D. **A prática da Educação: um debate em aberto**. Porto Alegre: ADERGS, 1992.

PANZENHAGEN, Liane Margareth. NEZ, Egeslaine de. Chefia e liderança na gestão pública: algumas reflexões. **Gestão em foco**, Sinop/MT, v. 4, 2012. Disponível em: <http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2012/chefia_lideranca.pdf>. Acessado em: 22 set. 2013.

PCO. Indicadores da Pesquisa de Clima Organizacional, São Paulo. 2011. Disponível em: <<http://sistema.saude.sp.gov.br/clima>>. Acesso em 22 set. 2013.

GRAZEFFE, V. S; CEDOTTI, W. *Impotência das Oficinas de Liderança na Promoção da Saúde dos Líderes e Liderados da CCD*. R. Laborativa. v. 4, (Supl. 1), dez. 2015, p. 90-100. <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>

Agradecimentos

Agradeço a todos os envolvidos neste processo de trabalho, em especial ao psicanalista Walmir Cedotti, que colaborou com seus conhecimentos técnicos e carisma, ao qual tenho um grande afeto; às professoras Maria Luiza Gava Schmidt e Maria Candida Soares Del-Masso, por terem nos auxiliado com tanta dedicação e carinho, e aos demais colegas: Dathiê, Marcos, Renato, Rosangela e Vilma, pelos laços de amizades.

Artigo apresentado em : 30/10/2015

Aprovado em: 11/ 11/2015

Versão final apresentada em: 18/12/2015